**Šablona – Plán tvorby strategie**

**Charakteristika a účel Plánu tvorby strategie**

Plán tvorby strategie (dále také Plán) je rámcový dokument obsahující všechny postupy a údaje potřebné pro řízení tvorby strategie. Plán obsahuje především:

* základní informace o tvorbě strategie,
* rozsah a cíle tvorby strategie,
* organizační strukturu tvorby strategie,
* postupy řízení tvorby strategie (včetně postupu schvalování výstupů tvorby strategie),
* hierarchickou strukturu prací tvorby strategie,
* rozpočet tvorby strategie,
* harmonogram tvorby strategie,
* plán řízení kvality tvorby strategie.

Dále Plán tvorby strategie obsahuje:

* Plán řízení spolupráce a komunikace,
* Plán řízení rizik tvorby strategie.

Oba uvedené plány mohou být svým rozsahem obsáhlejší než ostatní části plánu, proto existují jako samostatné šablony. Plán tvorby strategie, Plán spolupráce a komunikace a Plán řízení rizik tvorby strategie jsou vzájemně propojeny a tvoří dohromady jeden celek – „řídicí dokumentaci“ tvorby strategie.

Za tvorbu Plánu tvorby strategie je odpovědný Koordinátor tvorby strategie, který na jeho zpracování spolupracuje především s Týmem pro tvorbu strategie (dále také Zpracovatelé).

**Vzorová struktura a popis jednotlivých částí Plánu tvorby strategie**

1. **Základní informace o tvorbě strategie**

V této kapitole popíší Zpracovatelé kontext tvorby strategie a základní informace zejména účel Plánu, dobu trvání, Gestora a Koordinátora tvorby strategie.

1. **Rozsah a cíle tvorby strategie**

V této kapitole upřesní Zpracovatelé rozsah a cíle tvorby strategie předběžně definované ve Vstupní zprávě. Kapitola bude obsahovat popis:

* potřeby, odůvodnění a okolností realizace tvorby strategie,
* cílů tvorby strategie,
* rozsahu tvorby strategie, včetně nástinu předpokládaného způsobu tvorby strategie (tj. přehled hlavních aktivit tvorby strategie),
* předpokládané délky trvání tvorby strategie a definice hlavních předpokládaných časových milníků realizace tvorby strategie,
* charakteristiky požadovaných výstupů tvorby strategie (tj. co se očekává od připravované strategie včetně požadavků nadřazených strategií, které musí být respektovány).

1. **Organizační struktura tvorby strategie**

V této kapitole popíší Zpracovatelé organizační strukturu tvorby strategie (vytvořenou na základě revize či dopracování základní organizační struktury tvorby strategie uvedené ve Vstupní zprávě, ve které by měl být definován Zadavatel tvorby strategie, Koordinátor tvorby strategie, Tým pro tvorbu strategie a případně další role a jejich obsazení potřebné pro tvorbu dané strategie).

V organizační struktuře rozliší Zpracovatelé orgány s řídící, výkonnou a kontrolní funkcí. Jednotlivým orgánům organizační struktury tvorby strategie stanoví Zpracovatelé jejich role, pravomoci a odpovědnosti. Zároveň budou jednotlivé role obsazeny konkrétními osobami.

Dále budou v této kapitole popsány základní principy práce jednotlivých orgánů organizační struktury tvorby strategie (způsob komunikace, schvalování výstupů, frekvence a řízení jednání apod.), včetně popisu základních vztahů mezi jednotlivými orgány organizační struktury a způsobu jejich spolupráce a komunikace.

Organizační struktura tvorby strategie musí zároveň odrážet role nastavené v ostatních částech Plánu tvorby strategie, případně v Plánu řízení rizik a v Plánu řízení spolupráce a komunikace apod.

Vzorová organizační struktura tvorby strategie viz samostatná šablona.

1. **Postupy řízení strategie**

V této kapitole definují Zpracovatelé mechanismy rozhodovacích a schvalovacích procesů tvorby strategie, tj. především kdo a jak bude:

* schvalovat průběžné výstupy tvorby strategie,
* schvalovat samotnou strategii,
* rozhodovat o dalším postupu,
* koordinovat aktivity zapojených subjektů (včetně například dodavatelů).

Součástí základních pravidel a procesů řízení budou dále také postupy týkajících se obsahu dalších kapitol (tj. například postupy řízení rozpočtu, harmonogramu tvorby strategie apod.), včetně postupů řízení rizik a řízení spolupráce a komunikace se zainteresovanými stranami.

V závislosti na rozsahu vytvářené strategie (respektive rozsahu tvorby strategie) může vzniknout potřeba, aby byly vytvořeny také další postupy řízení – týkající se například řízení dodavatelů, řízení lidských zdrojů, řízení změn apod. (viz boxy na této a následující straně).

Zejména v případě tvorby komplexních strategií a zapojení většího počtu osob do tvorby strategie musí tým pro tvorbu strategie také vytvořit tzv. **plán řízení lidských zdrojů**. V tomto plánu stanoví Tým pro tvorbu strategie, jak a kdy budou získáni a využiti jednotliví účastníci tvorby strategie. Dále mohou být v tomto plánu indikována potřebná školení, plán odměn a další postupy spojené s řízením lidských zdrojů.

Koordinátor tvorby strategie může při plánování tvorby strategie rozhodnout o tvorbě **plánu řízení změn** (opět zejména v případě tvorby komplexních strategií). V takovém případě je v kapitole Postupy řízení tvorby strategie stanoven:

* způsob identifikace potřeby realizace změn projektu tvorby strategie,
* způsob projednání a schválení navrhovaných změn projektu tvorby strategie.

Více informací k nastavení plánu řízení změn uvádíme v kapitole 3 metodiky přípravy veřejných strategií, fáze 6 Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie. V uvedené fázi 6 popisujeme postup nastavení plánu řízení změn při implementaci strategie, přičemž je možné obdobným způsobem postupovat při nastavení plánu řízení změn tvorby strategie.

V případě, že Tým pro tvorbu strategie (ve spolupráci s Koordinátorem tvorby strategie, případně Gestorem) rozhodne o nutnosti externě pořídit některý ze zdrojů (například pro zajištění koordinace tvorby strategie, realizaci analýz apod.) nezbytných pro realizaci tvorby strategie, musí být stanoveny základní **postupy a plán řízení dodavatelů**.

Tým pro tvorbu strategie naplánuje navázání smluvních vztahů (zejména formou zadání veřejných zakázek). Daná činnost bude obnášet určení způsobu výběru potenciálních dodavatelů, jejich oslovení a následného výběru dodavatele dle předložených nabídek. Dále bude nastaven způsob řízení vztahů s vybranými dodavateli (např. kontrola postupu dodavatele, řízení změn smluvních podmínek apod.).

Zejména pokud bude dodavatelů více, je třeba určit za každého Zástupce dodavatele, tedy jednu kontaktní osobu, která bude zodpovídat za dodání produktů specifikovaných smlouvou. Zástupce dodavatele zejména:

* ověřuje, zda návrh na dodání produktů je realistický (a radí ohledně metod dodání a akceptace),
* zajišťuje, že jsou zdroje dodavatele, které jsou pro projekt potřeba, k dispozici,
* rozhoduje o eskalovaných problémech a nalézá kompletní řešení problémů,
* rozhoduje případné konflikty priorit dodavatele,

► zajišťuje management kvality na straně dodavatele.

1. **Hierarchická struktura prací tvorby strategie**

Podoba hierarchické struktury prací se bude lišit v závislosti na komplexnosti vytvářené strategie – v případě méně náročné strategie může mít podobu jednoduchého výčtu činností; u komplexních strategií se bude jednat o víceúrovňový hierarchický strom.

Hierarchické struktura prací obsahuje:

* aktivity nutné pro splnění cíle tvorby strategie, přičemž tyto aktivity jsou rozděleny do jednotlivých činností (tyto činnosti mohou mít více úrovní – např. dílčí činnosti, úkoly apod.),
* ke každé činnosti je definována její časová náročnost a je vytvořen odhad nákladů a potřebných zdrojů,
* ke každé činnosti a úkolu jsou přiřazeny subjekty nebo osoby odpovědné za její vykonání (včetně případných dodavatelů).

Při tvorbě hierarchické struktury prací je možné využít samostatnou šablonu Matice opatření a činností.

1. **Rozpočet tvorby strategie**

Rozpočet musí zahrnovat náklady nezbytné na realizaci všech aktivit v celém jejich rozsahu. Při sestavení rozpočtu je možné postupovat například tak, že jsou stanoveny náklady na realizaci všech jednotlivých aktivit (činností, úkolů), které jsou následně agregovány.

Rozpočet projektu obvykle zahrnuje:

* náklady na přípravu strategie (dokumentace, finanční a ekonomická analýza, sběr dat, ostatní analýzy),
* osobní náklady (platy, odměny, výdaje na odborné zaměstnance, pojištění atd.),
* náklady na jednotlivé aktivity přípravy strategie (včetně řízení rizik a řízení změn),
* náklady na komunikaci,
* platby dodavatelům,
* další náklady.

Součástí rozpočtu jsou také zdroje financování jednotlivých položek sestaveného rozpočtu. To může být zajištěno z prostředků instituce Gestora tvorby strategie. V případě zapojení více subjektů do tvorby strategie může být financování strategie zajištěno z rozpočtu těchto subjektů, kdy každý hradí příslušnou část nákladů.

V rámci tvorby rozpočtu jsou dále identifikovány zdroje nefinančního charakteru potřebné pro tvorbu strategie. Mezi zdroje nefinančního charakteru se řadí například:

* aktiva (např. kancelářské prostory, IT vybavení, datové a informační systémy atd.),
* technologie a služby,
* lidské zdroje vč. expertů v dané oblasti.

Rozpočet tvorby strategie dále obsahuje plán, který na základě odhadu zdrojů potřebných pro realizaci jednotlivých aktivit definuje, jakým způsobem budou tyto zdroje získány (zda jsou k dispozici interně nebo musí být pořízeny). V případě pořízení jednotlivých zdrojů je nutné určit, kdy k tomu dojde a zda se bude jednat o zadání veřejné zakázky. Dále je nutné aktivity pořízení zdrojů zohlednit v harmonogramu projektu tvorby strategie.

Vzorový rozpočet tvorby strategie viz samostatná šablona.

1. **Harmonogram tvorby strategie**

Na základě časových požadavků na splnění jednotlivých úkolů stanovených v hierarchické struktuře prací, Plánu řízení rizik, Plánu spolupráce a komunikace a rozpočtu sestaví Zpracovatelé časový harmonogram tvorby strategie, který obsahuje:

* *Hlavní fáze tvorby strategie* – rozdělení tvorby strategie do jednotlivých fází je vhodné přizpůsobit členění hierarchické struktuře prací. Doporučujeme zachovat členění do fází podle kapitoly 3 Metodiky přípravy veřejných strategií.
* *Výstupy* – podle hierarchické struktury prací bude ke každé fázi přiřazen výstup, který by měl být v jejím průběhu vytvořen.
* *Klíčové aktivity* pro dosažení výstupů a v rámci jednotlivých fází
* *Termíny pro splnění jednotlivých aktivit* – při sestavování hierarchické struktury prací byl určen čas nezbytný na splnění jednotlivých aktivit. V harmonogramu bude časově provázáno plnění těchto aktivit s přihlédnutím k jejich vzájemné provázanosti a podmíněnosti.
* *Vzájemné vztahy mezi jednotlivými aktivitami a výstupy* – v případě existence vzájemné provázanosti a podmíněnosti jednotlivých aktivit a výstupů tvorby strategie je nezbytné tyto vztahy zachytit, například graficky.
* *Klíčové milníky* – jedná se o nejdůležitější momenty tvorby strategie (například dokončení fáze tvorby strategie, dokončení aktivity umožňující pokračovat v realizaci jiných aktivit apod.).
* *Aktivity řízení tvorby strategie* – jedná se o aktivity spojené s řízením tvorby strategie, včetně řízení rizik tvorby strategie a realizace aktivit definovaných v plánu spolupráce a komunikace stranami.
* *Odpovědné osoby / subjekty za realizaci klíčových aktivit* – tyto již byly určeny v rámci sestavování hierarchické struktury prací.

Vzorový harmonogram tvorby strategie viz samostatná šablona.

**Zpracování harmonogramu** zahrnuje naplánování časové náročnosti jednotlivých aktivit, přičemž je dobré mít na paměti, že některé aktivity mohou probíhat paralelně. V rámci harmonogramu by měly být identifikovány:

* celkový časový rámec tvorby strategie (upravený dle určení od Zadavatele),
* jaký je nejbližší možný a nejpozdější možný termín začátku,
* jaký je nejbližší možný a nejpozdější možný termín ukončení.

Harmonogram může být vytvořen manuálně nebo mohou být k jeho vytvoření použity plánovací nástroje dané organizace. Pro lepší přehlednost je vhodné znázornit časový plán aktivit také graficky (například MS Excel, MS Project, formou grafu apod.).

1. **Plán řízení kvality tvorby strategie**

Plán řízení kvality vytvoří Zpracovatelé především za účelem zajištění takových výstupů tvorby strategie (tj. především samotné strategie, ale i vedlejších výstupů jako jsou podkladové analýzy apod.), které splňují formální i neformální požadavky na kvalitu a které splňují požadavky Zadavatele tvorby strategie na kvalitu výstupů.

**Pojem kvalita** je definován různými způsoby, například:

* Akademický slovník cizích slov: *Kvalita je souhrn užitných vlastností výrobku nebo služby, souhrn typických, zpravidla kladných vlastností.*
* Norma ČSN EN ISO 9000:2001: *Kvalita (respektive jakost) je stupeň splnění požadavků… požadavkem je potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné.*
* Kvalitu je možné definovat také jako „*způsobilost k užití*“ nebo „*soulad s požadavky*“.

Plán řízení kvality obsahově navazuje na rozsah a cíle tvorby strategie (viz výše bod 2). Plán řízení kvality tvorby strategie obsahuje především:

* charakteristiky výstupů tvorby strategie (tj. zejména charakteristiku hlavního výstupu – samotné strategie),
* postupy zajištění kvality a její kontroly v průběhu tvorby výstupů (tj. postupy průběžné kontroly kvality),
* kritéria a způsob přijetí těchto výstupů (tj. postupy závěrečné kontroly kvality).

**Výstupem tvorby strategie** bude především samotná strategie, respektive její jednotlivé průběžně schvalované části (jako je vize a strategické cíle, opatření, soustava indikátorů, plán implementace strategie apod.), ale mohou to být i vedlejší výstupy (např. podkladové analýzy, Závěrečná zpráva o projektu tvorby strategie apod.).

Jednotlivé kroky a postupy zajištění kvality a schválení výstupů musí být zároveň zaneseny do hierarchické struktury prací (viz bod 5) a harmonogramu tvorby strategie (viz bod 7).

Řízení kvality musí probíhat v souladu s řízením rizik tvorby strategie (výskyt rizika může ovlivnit kvalitu výstupů tvorby strategie) a řízením spolupráce a komunikace se zainteresovanými stranami (relevantní zainteresované strany mohou například průběžně měnit svoje požadavky na kvalitu výstupu).

Samotné řízení kvality může mít výrazný vliv na harmonogram a rozpočet tvorby strategie (například v případě výskytu dodatečných požadavků na kvalitu výstupů tvorby strategie mohou být realizovány dodatečné analýzy, na které bude potřeba alokovat nové zdroje a které zpozdí ukončení některé z aktivit tvorby strategie).

Podobně jako u ostatních postupů řízení platí, že **čím komplexnější** je vytvářená strategie (respektive čím komplexnější a rozsáhlejší je postup tvorby strategie), **tím formálnější** by měl být plán řízení kvality tvorby strategie.

Plán řízení spolupráce a komunikace

Viz samostatná šablona. Může být součástí Plánu tvorby strategie nebo jako samostatný dokument.

1. **Plán řízení rizik tvorby strategie**

Viz samostatná šablona. Může být součástí Plánu tvorby strategie nebo jako samostatný dokument.

**Šablona Plánu tvorby strategie k doplnění**

1. **Základní informace o tvorbě strategie**

*doplnit text*

1. **Rozsah a cíle tvorby strategie**

*doplnit text*

1. **Organizační struktura tvorby strategie**

*doplnit text*

1. **Postupy řízení strategie**

*doplnit text*

1. **Hierarchická struktura prací tvorby strategie**

*doplnit text*

1. **Rozpočet tvorby strategie**

*doplnit text*

1. **Harmonogram tvorby strategie**

*doplnit text*

1. **Plán řízení kvality tvorby strategie**

*doplnit text*

1. **Plán řízení spolupráce a komunikace**

*doplnit text*

1. **Plán řízení rizik tvorby strategie**

*doplnit text*